

Grundlagen der Unternehmensorganisation

Skript

Unternehmens- und Personalmanagement

Marco Piroth (2002)

1	UNTERNEHMENSMANAGEMENT	4
1.1	Begriffsdefinition:	4
1.2	Kernbegriffe von Unternehmen	4
1.2.1	Arten von Unternehmen	4
1.2.2	Größeneinteilung.....	4
1.2.3	Unternehmenszweck	4
1.2.4	Räumliche Zuordnung	5
1.2.5	Zugehörigkeit von Unternehmen.....	5
1.3	Managementebenen	5
1.4	Management im Wandel der Märkte	6
1.5	Management und Fortschritt	6
2	PERSONALFÜHRUNG.....	8
2.1	Der Führungsbegriff	8
2.1.1	Führung als Institution	8
2.1.2	Führung als Funktion.....	8
2.1.3	Führung als Prozess	8
2.2	Führungsaufgaben.....	8
2.2.1	Originäre Führungsaufgabe.....	8
2.2.2	Derivative Führungsaufgabe.....	9
2.3	Führen: Gestern – Heute – Morgen	9
2.3.1	Führen Gestern	9
2.3.2	Führen Heute und Morgen.....	9
2.4	Führungsstile und moderne Personalführung.....	9
2.4.1	Der patriarchalische Führungsstil.....	10
2.4.2	Der passive Führungsstil	11
2.4.3	Der autoritäre Führungsstil	11
2.4.4	Der kooperative Führungsstil	12
2.4.5	Vergleich: Autoritärer contra kooperativer Führungsstil	13
2.4.6	Managerial-GRID: Der Weg zum optimalen Führungsstil	13
2.5	Führungsgrundsätze und Führungsmittel.....	16
2.5.1	Führungsgrundsätze	16
2.5.2	Direkte Führungsmittel	17
2.5.3	Indirekte Führungsmittel	18
2.6	Strategien des Führens.....	23

2.6.1	Mit einer Vision Aufmerksamkeit erzielen.....	23
2.6.2	Sinn vermitteln durch Kommunikation.....	23
2.6.3	Eine Position einnehmen und damit Vertrauen erwerben	23
2.6.4	Entfaltung der Persönlichkeit durch positives Selbstwertgefühl	23
2.7	Fehler der Personalführung	24
2.7.1	Fachliche Fehler.....	24
2.7.2	Persönliche Fehler	24
3	BEISPIELE.....	25
3.1	Die Personalpolitik, die Philosophie von IBM	25
3.1.1	Flexible Arbeitszeiten und Teleworking	25
3.1.2	Soziale Sicherheit.....	26
3.1.3	Beruf oder Familie?	27
3.1.4	Chancengleichheit.....	28
3.1.5	Personalentwicklung	28
3.1.6	Vergütung	30
3.2	Bundeswehr.....	31
3.2.1	Hierarchie	31
3.2.2	Vorgesetztenverordnung	34
3.2.3	Befehl und Gehorsam.....	36
3.2.4	Erziehung.....	36

1 Unternehmensmanagement

1.1 Begriffsdefinition:

Unternehmen:

Unternehmen sind Organisationen von arbeitsteilig und spezialisiert tätigen Menschen, die unter Zuhilfenahme von Sachmitteln vereinbarte Ziele zu erreichen versuchen.

Management:

Das Wort „Management“ ist von dem angloamerikanischen „to manage“ abgeleitet, das die Bedeutung: Handhaben, bewerkstelligen, deichseln, leiten und führen hat.

Manager:

Der Manager ist der „Macher“, er hat immer einen Verantwortungsbereich und meist Führungsaufgaben. Der Manager ist als General Manager der Geschäftsführer, als Qualitätsmanager der Leiter des Bereichs der Qualitätskontrolle.

1.2 Kernbegriffe von Unternehmen

1.2.1 Arten von Unternehmen

- Aktiengesellschaft
- GmbH
- KG
- GmbH & CO
- GmbH & CO KG
- Gbr
- Stiftung
- ...

1.2.2 Größeneinteilung

- Kleinunternehmen 1-50 Mitarbeiter
- Mittelstand 50-500 Mitarbeiter
- Großunternehmen ab 5000 Mitarbeiter

1.2.3 Unternehmenszweck

- Herstellung von Produkten
- Vertrieb
- Service / Dienstleistung

1.2.4 Räumliche Zuordnung

- Regional
- National
- Europaweit
- Weltweit
- Regional mit Ausschluß (z.B.: Exklusiv USA oder China oder kriegführende Länder)

1.2.5 Zugehörigkeit von Unternehmen

- Privatbesitz
- Familienbesitz
- Aktionäre
- Tochterfirma
- Firmenverbund z.B. über Holding Gesellschaften
- Gesellschafter
- Kommanditisten
- Staatlich
- Kombinationen wie: Gesellschafter und Kommanditisten

1.3 Managementebenen

Es gibt 3 grundlegende Managementebenen:

- Top-Management
- Middle-Management
- Lower-Management



Abbildung 1: Management Ebenen

1.4 Management im Wandel der Märkte

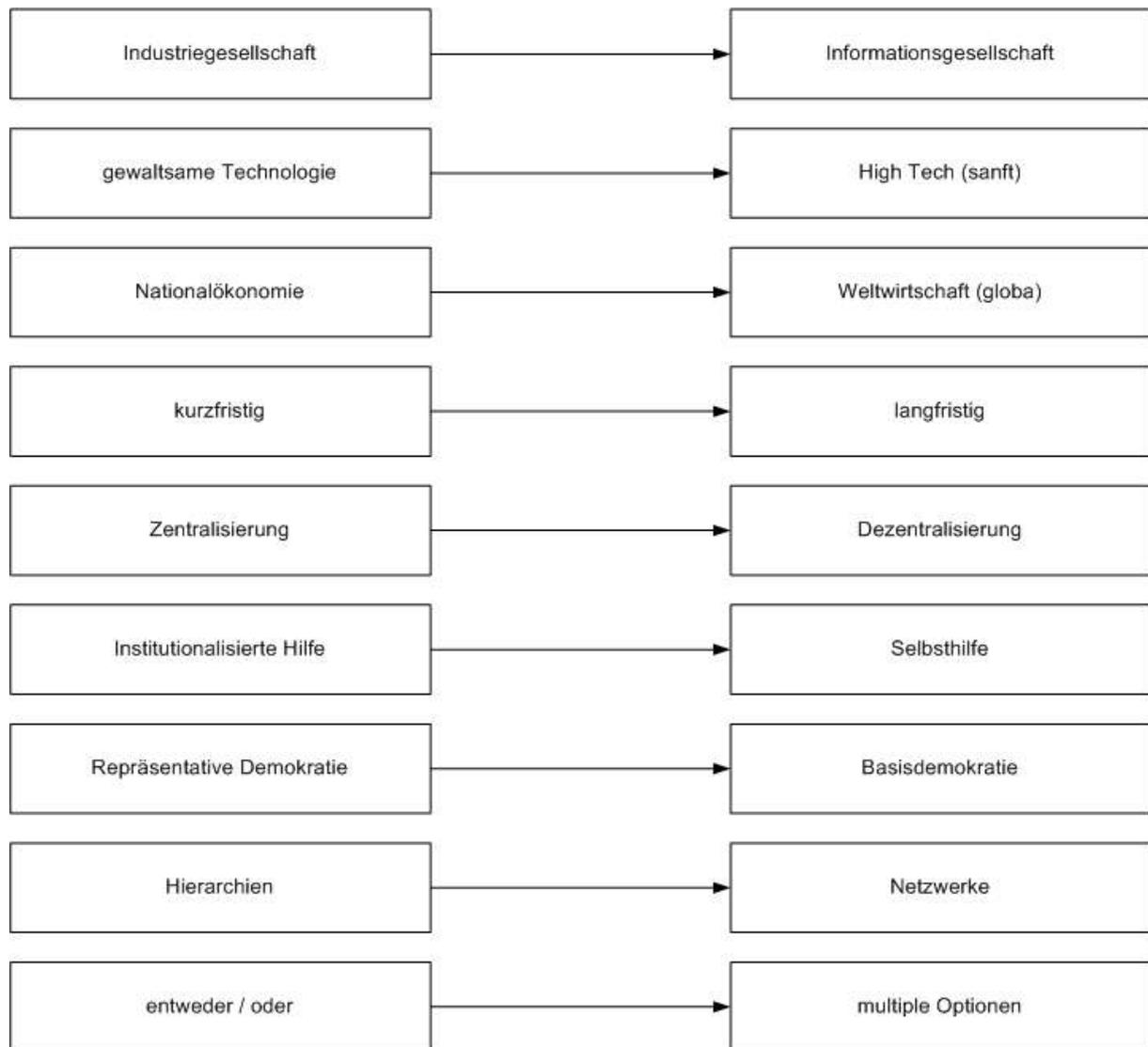


Abbildung 2: Management Paradigmen

1.5 Management und Fortschritt

Die mangelnde Fortschrittsfähigkeit hat schon das Ende von manchen Unternehmen verursacht. Meist liegen die Fehler in der persönlichen Grundeinstellung des Top-Managements.

Die Tatsache, dass es einem Unternehmen in der Vergangenheit gut ging, ist noch lange keine Garantie dafür, dass es auch in Zukunft so bleibt. Manchmal ist es für ein Unternehmen notwendig sich neu auszurichten, um am Markt bestehen zu bleiben. Neue Wege eröffnen neue Perspektiven und helfen Erfolge machbar und gestaltunfähig zu realisieren. Der

Versuch neue Märkte zu erschließen erfordert manchmal viele Versuche, die aber wiederum viele Chancen darstellen. Die Fortschrittsfähigkeit setzt sich zusammen aus Empfänglichkeit, Erkenntnisfähigkeit und Handlungsfähigkeit.

<u>Empfänglichkeit gegenüber:</u>	<u>Erkenntnisfähigkeit hinsichtlich:</u>	<u>Handlungsfähigkeit durch:</u>
Neuen Kunden	Chancen am Markt	Informationsbasis
Neuen Wettbewerb	Risiken am Markt	Finanz & Rechnungswesen
Neuen Rahmenbedingungen	Potentiale im Unternehmen	Moderne Unternehmensführung
Neuen Technologien	Flexibilitätpotential	Effiziente Organisation
Veränderten Werthaltungen	Innovationskraft	Motivierte Mitarbeiter
Einstellungen der Kapitalgeber	Entscheidungsqualität	Qualifizierte Mitarbeiter
Klimaveränderung im Unternehmen	Informationsgrad	Ausreichende Ressourcen
Geänderte Unternehmensziele und -Politik	Strategische Position	Innovationsmanagement
	Operative Effizienz	Strategische Planung
		Informationsmanagement

2 Personalführung

Personalführung oder Management der Human-Ressources ist eine Unternehmensphilosophie, die den Mitarbeiter als entscheidenden Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt aller Unternehmensentscheidungen stellt. Sie ist die personelle Verankerung der Strategie hinsichtlich Qualifikation, Motivation und Verhalten der Mitarbeiter. Sie beinhaltet außerdem die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zum Aufbau von personellen Erfolgspotentialen und Wettbewerbsvorteilen, sowie die Entwicklung und den Einsatz von strategiadäquaten Anreizsystemen zur Umsetzung von Zielen und Maßnahmen.

Sie beschränkt sich nicht nur auf den Einsatz und die Optimierung von Personalplanung, Personalschulung, Angelegenheiten der Personalabteilung oder kurzfristiges Bemühen um mehr Effizienz.

2.1 Der Führungsbegriff

2.1.1 Führung als Institution

Gesamtheit der leitenden Instanzen, d.h. alle Führungskräfte mit Entscheidungs- und Anordnungscompetenz. Nach der hierarchischen Stellung sind zu unterscheiden:

- Obere Führungsebene (Top-Management)
- Mittlere Führungsebene (Middle-Management)
- Untere Führungsebene (Lower-Management)

2.1.2 Führung als Funktion

Gesamtheit der Aufgaben, die zur Lenkung eines Unternehmens notwendig sind und nicht reine Ausführungstätigkeiten darstellen.

2.1.3 Führung als Prozess

Gesamtheit der Schritte zur Problemlösung. Führung ist ein Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung gegenüber anderen Personen und des Tragens der damit verbundenen Verantwortung.

2.2 Führungsaufgaben

2.2.1 Originäre Führungsaufgabe

Gewährleistung eines möglichst störungsfreien Ablaufs des Betriebsgeschehens (Harmonisation).

2.2.2 Derivative Führungsaufgabe

- Setzen von Zielen, Planen, Organisieren und Überwachen als sach-rationale Dimension des Managements (Leitung).
- Delegation, Motivation und Entwickeln der Mitarbeiter als sozio-emotionale Dimension des Managements (Führung).

2.3 Führen: Gestern – Heute – Morgen

2.3.1 Führen Gestern

- Gewalt
- Angst
- Strafen
- Unfreiheit
- Zentralistisch
- Selbstherrlich
- Uneingeschränkt

2.3.2 Führen Heute und Morgen

- Ziele definieren
- Ziele bekannt machen
- Verantwortung tragen und delegieren
- Motivieren
- Kontrollieren
- Mitarbeiter unterstützen
- Kommunizieren

2.4 Führungsstile und moderne Personalführung

Die Unternehmensführung hat neben einer sachbezogenen auch eine auf die im Unternehmen tätigen Personen hin ausgerichtete Führungsaufgabe zu bewältigen. Eine jede Personalführung zeigt sich u. a. auch in dem im Unternehmen praktizierten Führungsstil.

Was versteht man unter „Führungsstil“?

Unter einem Führungsstil verstehen wir das personenbezogene Führungsverhalten von Vorgesetzten, d. h. die Form, in der Personalführung von den Führungskräften im

Unternehmen ausgeübt wird, um ein bestimmtes, zielorientiertes Arbeitsverhalten bei allen Mitarbeitern zu erreichen.

„Optimaler“ Führungsstil?

Der in einem Unternehmen praktizierte Führungsstil beeinflusst ohne Zweifel die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit und damit ihr Arbeitsverhalten und ihre Leistungswilligkeit. Obwohl die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf Zufriedenheit, Leistungswillen und Leistungswirksamkeit der Mitarbeiter seit geraumer Zeit Gegenstand der betriebssoziologischen Forschung sind, können deren Ergebnisse nach wie vor für die Unternehmenspraxis nicht verallgemeinert werden. Die Frage nach dem in jeder Hinsicht „optimalen“ Führungsstil lässt sich auch deshalb nicht generell beantworten, weil nur am bestimmten Einzelfall in der Praxis untersucht werden kann, welcher Führungsstil dem Unternehmensziel, den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter und der jeweils konkreten Situation („situative Führung“) angemessen ist. Außerdem wird der jeweilige Führungsstil auch sehr stark von der Persönlichkeit des Vorgesetzten und der Wesensart der Mitarbeiter beeinflusst.

Da eine eindeutige Korrelation zwischen Führungsstil und Leistungsverhalten ohne Berücksichtigung der jeweiligen Situation im Unternehmen empirisch nicht hinreichend geklärt werden kann, sollen im folgenden verschiedene Führungsstile ohne wertende Beurteilung dargestellt werden. Wegen der Mannigfaltigkeit der in Literatur und Praxis erwähnten Führungsstile wollen wir uns an dieser Stelle nur auf die bekanntesten beschränken und hier insbesondere den autoritären und kooperativen Führungsstil in den Mittelpunkt stellen.

2.4.1 Der patriarchalische Führungsstil

Der patriarchalische Führungsstil ist sehr stark persönlichkeitsbezogen und wird aus der „Vaterherrschaft“ des Unternehmens oder „Patriarch“ abgeleitet.

In der durch Herrschaftsausübung und soziale Verantwortung charakterisierten patriarchalischen Führung spielt der Unternehmer die fürsorgliche Rolle des „Vaters“, die Mitarbeiter haben die Rolle der „Kinder“.

Als Beispiel für diese älteste und in früheren Zeiten sicherlich verbreiteten Führungsform galt die Person von Alfred Krupp, der unter seinen Mitarbeitern aufgrund seiner Persönlichkeit hohes Ansehen genoss und dessen Anweisungen ohne Widerspruch uneingeschränkt akzeptiert wurden.

Wenn die oft etwas betuliche und fürsorgliche Art des patriarchalischen Führungsstils in Abwandlungen auch heute noch in Kleinbetrieben denkbar ist, so ist in allen anderen Fällen die „Vaterherrschaft“ längst durch moderne Führungsstile ersetzt worden.

2.4.2 Der passive Führungsstil

Die sog. passive Führung ist aus „Mangel an Führung“ strenggenommen überhaupt kein Führungsstil.

Bei dieser auch als „Laissez-faire-Stil“ bezeichneten Führungsform will im Unternehmen kein Untergebener geführt werden; die in der Formalorganisation vorgesehenen Führungskräfte wollen auch tatsächlich keine Führungsaufgaben übernehmen.

Der Verzicht auf die Durchsetzung eines Führungswillens durch konkrete Führungsmaßnahmen führt nun aber nicht – wie man vielleicht glauben könnte – immer und in jedem Fall zum totalen organisatorischen Chaos, sondern zu einer „Führung“ mittels improvisierter Ad-hoc-Entscheidungen.

Unabhängig davon, dass Situationen, wo alles mehr oder weniger individuell aufeinander abgestimmt wird und wo jeder quasi „Chef“ ist, auch in der Praxis anzutreffen sind, arbeiten solche Unternehmen sicherlich nicht mit einem Optimum an organisatorischer Verwaltung und auf die Dauer nur mit einem sehr geringen Wirkungsgrad. Für die meisten Unternehmen scheidet deshalb die passive Führung als erfolgversprechender Führungsstil aus.

2.4.3 Der autoritäre Führungsstil

Die autoritäre (autokrate bzw. absolutistische) Führung zeichnet sich durch die Konzentration von Entscheidungsbefugnissen auf eine Person bzw. Personengruppe aus und beruht weitgehend auf der Disziplinargewalt des Vorgesetzten.

Dieses durch Pflichtbewusstsein und Gehorsam der Untergebenen charakterisierte System geht von klaren Anweisungen mit beschränkten Verantwortungsbereichen, detaillierten Leistungskontrollen und strengen bürokratischen Reglements der Arbeitsabläufe aus. Autorität wird institutional verstanden („task leadership“) und damit rein formal kraft Amtes und nicht kraft Persönlichkeit ausgeübt. Im Gegensatz dazu legitimiert sich die sog. funktionale Autorität durch Kompetenz und Sachverstand.

Da die untergeordneten Instanzen lediglich Ausführungsbefehle entgegennehmen, ist ihre innere Beteiligung an den Aufgabenerfüllungshandlungen und ihre Anteilnahme am betrieblichen Geschehen gering, ihre Einstellung zum Führungsgeschehen weitgehend negativ.

Das autoritäre Führungssystem bietet keine Möglichkeit zur Entwicklung selbstverantwortlicher Persönlichkeiten.

Der autoritäre Führungsstil, der aus der Militärorganisation und der preußischen Verwaltungsarbeit stammt, hat als generelles Führungssystem heute sicherlich keine Berechtigung mehr. In einer Zeit, wo der einzelne Mitarbeiter im Unternehmen hohe soziale Freiheiten genießt, erscheint es nicht länger sinnvoll, die Arbeitnehmer durch Zwang und Befehl zu „führen“. Autoritäre Führungselemente sind deshalb heute nur noch in Grenzsituationen angebracht, außer bei rein ausführender Tätigkeit mit weitgehend repetitivem Charakter.

2.4.4 Der kooperative Führungsstil

Der kooperative Führungsstil – vielfach werden auch die Begriffe „partizipative“, „demokratische“, „partnerschaftliche“ oder „kollegiale“ Führung verwendet – wird im Gegensatz zum autoritären Stil vom Bewusstsein getragen, dass erst die Zusammenarbeit und das gemeinsame Wirken aller Mitarbeiter den Unternehmenserfolg ermöglicht. Dabei steht nicht der Vorgesetzte und dessen auf Disziplinargewalt beruhende direkte Einwirkung im Vordergrund, sondern die zu bewältigende Aufgabe.

Im Mittelpunkt des gesamten Arbeitsprozesses findet man nicht mehr die mechanische Funktionserfüllung, sondern eine von Einsicht und Verantwortung getragene Mitwirkung am Funktionsvollzug. Die einseitigen Beziehungen zwischen dem, der Weisungen erteilt, und demjenigen, der sie auszuführen hat, werden ersetzt durch wechselseitige Beziehungen zwischen Partnern, d. h. Mitarbeitern im wahrsten Sinne des Wortes.

Das Einbeziehen der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse und umfassende Mitwirkungsmöglichkeiten wirken einer im Unternehmen oft weitverbreiteten Lethargie und Apathie entgegen und führen über eine Erfüllung und Selbstverwirklichung in der Arbeit zu einem sinnvollen, verantwortungsbewussten Handeln. In einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens ist der kooperative Führungsstil ein Mittel zur Zufriedenheit und Ausgeglichenheit der Mitarbeiter und ermöglicht eine positive Einstellung der Betriebsangehörigen zur Unternehmensführung, ihren Absichten und Plänen.

Kooperative Führungselemente sind in der Praxis immer dort richtig eingesetzt, wo ein gewisser Spielraum für improvisierte Handlungen besteht, wie insbesondere bei allen Planungsaufgaben.

Dagegen sind bei Sachentscheidungen, die oft mit großer Schnelligkeit und Durchsetzungsvermögen ausgeführt werden müssen, Anordnungen eines kleineren Kreises handlungsfähiger Personen endlosen Debatten größerer Gruppen vorzuziehen.

Will das unter marktwirtschaftlichen Bedingungen arbeitende Unternehmen seine Ziele optimal verwirklichen, so kann es sich auf die Dauer nicht leisten, das Fachurteil von Sachverständigen durch politische Mehrheitsentscheidungen auf Grund von Betriebsversammlungen zu ersetzen.

Schließlich wird die kooperative Führung durch die jeweilige Organisationsstruktur und die betriebsspezifischen Arbeitssysteme eingeschränkt. In einer Unternehmung, in der die Formalorganisation durch strikte Kompetenzabgrenzungen und hierarchische „Abteilungszäune“ gekennzeichnet ist, hat die kooperative Führung im „Teamwork“ genauso wenig Chancen wie dort, wo hochmechanisierte Arbeitsabläufe den Spielraum für eigenverantwortliches Handeln einengen.

2.4.5 Vergleich: Autoritärer contra kooperativer Führungsstil

Autoritäre und kooperative Führungssysteme stellen als alleinige und isoliert praktizierte Führungsstile sicherlich idealtypische Formen dar.

Ich habe bereits darauf hingewiesen, dass ein streng hierarchisch-autoritärer Führungsstil heute in der Praxis kaum mehr anzutreffen ist. Bei den komplizierten und meist hochspezialisierten Arbeitsgängen ist der Fachmann kaum bereit, Anordnungen eines weniger kompetenten Disziplinarvorgesetzten widerspruchslos hinzunehmen.

Auch der kooperative Führungsstil lässt sich bisher als ganzheitlich praktiziertes Führungsmodell in der Praxis kaum finden. Traditionelle, hierarchische Organisationsstrukturen, unterschiedliche Aufgabenstellungen im Rahmen des unternehmerischen Entscheidungsprozesses sowie insbesondere auch die mangelnde Qualifikation der Mehrheit der Mitarbeiter im Unternehmen beschränken die generelle Anwendung dieser Führungskonzeption.

Da Führungsstile im Unternehmen wesentlich durch soziologische, philosophische und politische Faktoren aus der Umwelt bestimmt werden, befinden sich heute die meisten Unternehmen – entsprechend der gesellschaftspolitischen Entwicklung zur Demokratie – auf dem Wege von einer mehr autoritären zu einer weitgehend kooperativen Führung, wobei mannigfaltige Zwischenformen unvermeidlich sind.

2.4.6 Managerial-GRID: Der Weg zum optimalen Führungsstil

Aus verschiedenen Untersuchungen über Führungsstile und Führungseffizienz, die in den fünfziger Jahren an den Universitäten Ohio und Michigan in den USA durchgeführt wurden, entwickelte sich die sog. „Zwei-Faktoren-Theorie“ mit einem mehr produktionsorientierten und einem mehr personenorientierten Führungsstil. Während Führungskräfte, die den ersteren

Stil praktizieren, großen Wert auf sachliche und technische Aspekte der Arbeit legen und in den Mitarbeitern bloße Werkzeuge zur Erreichung hoher Arbeitsleistungen sehen, betont der personenorientierte Führungsstil die zwischenmenschliche Beziehungen bei der Arbeit und orientiert sich vor allem an den Wünschen, Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter. Die Kritik an dieser Zweiteilung war für die beiden amerikanischen Wissenschaftler Robert R. Blake und Jane S. Mouton Anlass zur Entwicklung eines optimalen, situationstunabhängigen Führungsstils, der gleichermaßen aufgaben- und personenorientiert ist.

In einem zweidimensionalen Verhaltensgitter (Managerial Grid) wird dabei in einer jeweils neunstufigen Skala waagrecht der Grad der Sachorientierung und senkrecht der Grad der Menschenorientierung eingetragen. In der „9-Punkte-Skala“ bedeutet 1 die minimale und 9 die maximale Ausprägung der jeweiligen Orientierung. Die für eine Führungskraft typische Kombination dieser beiden Orientierungen kennzeichnet ihr Führungsverhalten. Besonders charakteristische Führungsstile sind dabei die Kombinationen, die sich in den Ecken und in der Mitte des Verhaltensgitters ergeben. Neben dem „optimalen“ Führungsstil entstehen also vier weitere Führungsstile, die allerdings z. T. erhebliche Negativreaktionen im Führungsprozess hervorrufen.

Die insgesamt fünf Führungsstile lassen sich im sog. Verhaltensgitter wie folgt abbilden:

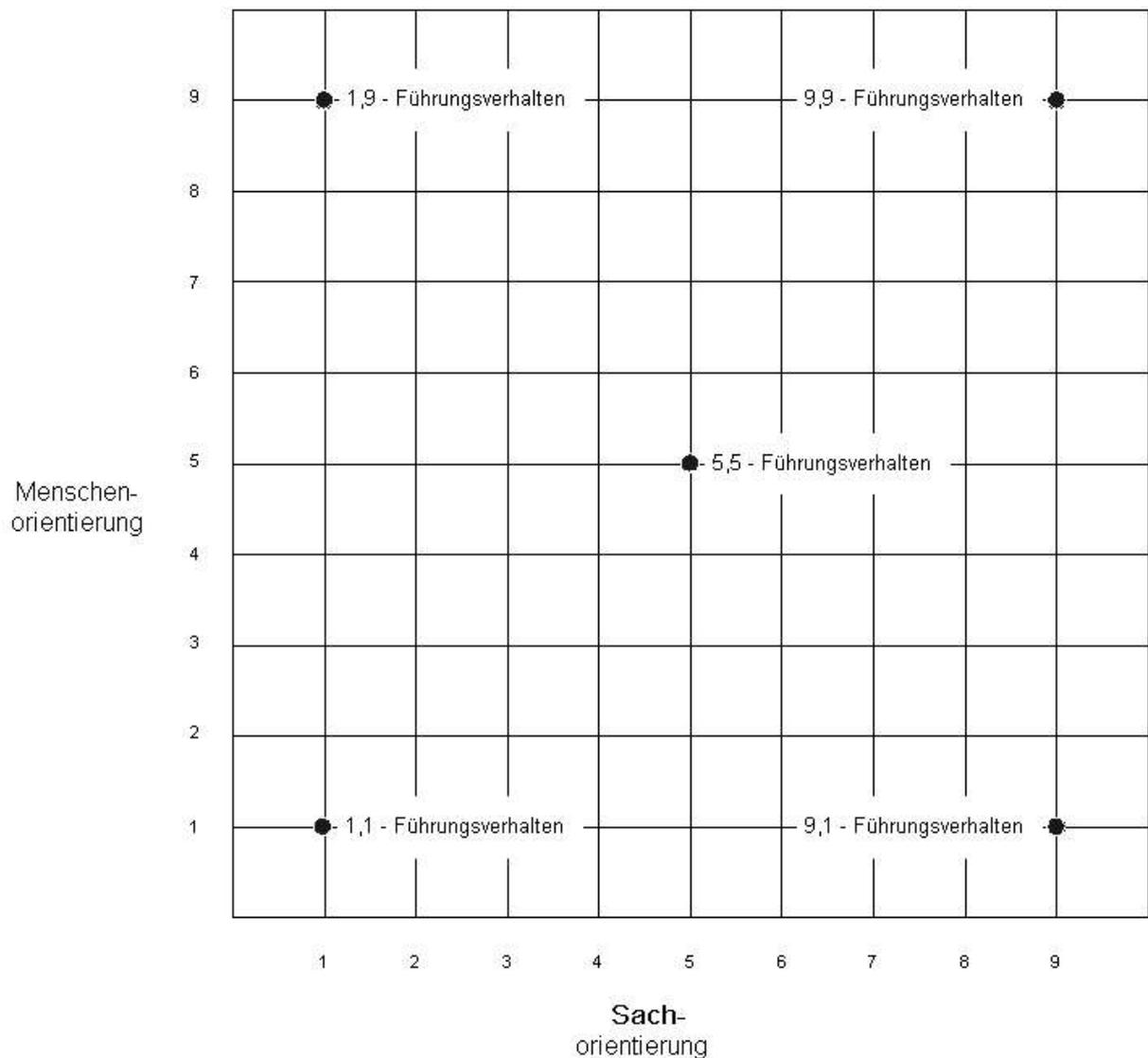


Abbildung 3: Managerial Grid

Das 1,9 – Führungsverhalten

Diesen Führungsstil charakterisiert ein hohes Interesse am Mitarbeiter und dabei gleichzeitig geringeres Interesse an der Produktion. Erste Priorität haben die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Dies führt zu einem insgesamt gesehen freundlichen Betriebsklima bei gemächlichem Arbeitstempo.

Das 1,1 – Führungsverhalten

Diesen Führungsstil charakterisiert ein gleichmäßig geringes Interesse an Menschen und Produktion. Eine minimale Anstrengung zur Erledigung der geforderten Arbeit genügt, sich gerade noch im Unternehmen zu halten.

Das 9,1 – Führungsverhalten

Diesen Führungsstil charakterisiert eine hohe Betonung der Produktion bei geringem Interesse am Menschen. Bei diesem „Befehl-Gehorsam-Management“ wird eine wirksame Arbeitsleistung erzielt, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehung genommen wird. Der Einfluss persönlicher Faktoren wird auf ein Minimum beschränkt.

Das 5,5 – Führungsverhalten

Dieser Führungsstil ist dadurch charakterisiert, dass der Vorgesetzte Mensch Produktion gleichermaßen berücksichtigen möchte. Der Versuch, zwischen der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und einem zufriedenstellenden Betriebsklima einen Kompromiss zu finden, führt zu einer insgesamt angemessenen Leistung.

Das 9,9 – Führungsverhalten

Dieser Führungsstil geht davon aus, dass zwischen hoher Arbeitsleistung und den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach sinnvoller und lohnender Arbeit eine natürliche Beziehung besteht. Das Verfolgen gemeinsamer Ziele im Unternehmen verbindet die Mitarbeiter, die engagiert und motiviert eine hohe Arbeitsleistung vollbringen.

Kritik und Nutzen des GRID

Bei einer kritischen Betrachtung des GRID-Ansatzes bleibt zusammenfassend festzustellen, dass die Konzeption von Blake und Mouton sicherlich nicht in der Lage ist, eine theoretisch fundierte Klärung des Phänomens „Führung“ herbeizuführen. Dennoch kann man in der Praxis mit diesem Ansatz den jeweiligen Vorgesetzten mit der Frage konfrontieren: wie verhält sich ein Führer in einer Gruppe, um ein effektives, produktives und zugleich aber auch zufriedenes Arbeitsklima zu erzeugen. Damit kann man gleichzeitig auch jedem Vorgesetzten seine persönlichen Führungsstil kritisch vor Augen führen.

Von einem „optimalen“ Führungsverhalten gehen nachhaltige Einflüsse auf Qualität und Quantität sowie auf Arbeitsklima und Leistungsmotivation aus. Immer mehr Führungskräfte werden deshalb heute mit gruppenspezifischen Trainingsmethoden in Führungsseminaren geschult.

2.5 Führungsgrundsätze und Führungsmittel

2.5.1 Führungsgrundsätze

Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Führungsgrundsätze schriftlich niederzulegen um damit dem im Unternehmen praktizierten Personalführungssystem einen geistigen Rahmen zu Grunde zu legen.

Diese oft auch als „Leitsätze der Zusammenarbeit“ bezeichneten Führungsrichtlinien sollen als Grundordnung der Personalführung ein einheitliches Führungsverhalten gewährleisten, eine kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und

Mitarbeitern sowie zwischen Gleichgestellten fördern und damit den Führungskräften bei der Erfüllung ihrer auf das Unternehmensziel gerichteten sach- und personenbezogenen Aufgaben als Grundlagen dienen.

Führungsgrundsätze, die abgeleitet aus der Unternehmensphilosophie („Unternehmens-Kultur“) die Wertorientierung und das Wertesystem des Top-Managements widerspiegeln und die Motivation und die Identifikation fördern, enthalten im allgemeinen Aussagen über:

- Das Leitbild des Unternehmens
- Die unternehmerischen Zielsetzungen
- Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- Die Verhaltensregeln
- Das Informations- und Kommunikationsgefüge
- Die Entwicklungsmöglichkeiten und Beurteilungssysteme der Mitarbeiter
- Die Kontrollmechanismen
- Die Anerkennung und Kritik gegenüber den Mitarbeitern

2.5.2 Direkte Führungsmittel

Direkte Führungsmittel dienen der unmittelbaren Personalführung. Die wichtigsten sind:

Richtlinien und Anweisungen

Während Richtlinien als Verhaltensregeln das auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtete langfristige Handeln der Mitarbeiter zu steuern versuchen, werden Anweisungen meist zu Konkretisierung der in den Richtlinien vorgegebene Handlungsregeln sowie zur Erledigung von Sonderaufträgen erteilt.

Mitarbeiterbesprechungen

Besprechungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern dienen primär der Entscheidungsvorbereitung im Teamwork, aktivieren die Initiative und das Mitdenken der Mitarbeiter und verlegen Planungsvorhaben und Entscheidungen auf eine breitere, objektivere Basis.

Delegation von Aufgaben und Verantwortung

Das optimale Erreichen von Teilzielen in einer hochspezialisierten Arbeitswelt ist heute nur noch durch eine Delegation von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung zu erreichen. Eine Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen hat immer nur im Rahmen des Sach- und Fachverständes der Mitarbeiter zu erfolgen. Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung gilt als wichtiges Instrument neuzeitlicher Personalführung.

Information und Kommunikation

Vorgesetzte und Mitarbeiter haben das Recht und die Pflicht zur Information. Information und Kommunikation sind heute wichtige Voraussetzungen für jede zielorientierte Aufgabenerfüllungshandlung. Dabei sind den Mitarbeitern allerdings nicht nur die zur optimalen Erfüllung ihres Aufgabenkatalogs notwendigen arbeitsbezogenen Grundinformationen, sondern darüber hinaus auch arbeitsplatzunabhängige Nachrichten über geplante Umstellungen, Neuerungen, Veranstaltungen usw. zu übermitteln. Eine motivationswirksame Informationspolitik und ein sorgfältig geplantes, jederzeit kontrollierbares Kommunikationsnetz sind integrierte Bestandteile einer modernen Personalführung.

Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle

Unabhängig von dem im Unternehmen praktizierten Führungsstil gehören Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle zu den wichtigsten direkten Führungsmitteln. Die Überwachungsmaßnahmen beziehen sich dabei einmal auf das Führungsverhalten und zum anderen auf die jeweils sachbezogene Aufgabenerfüllung beim direkt unterstellten Mitarbeiter. Die einzelnen Überwachungsergebnisse sind dem betroffenen Mitarbeiter bekannt zugeben, um ihm die Möglichkeit zur sachlichen Stellungnahmen zu geben.

Anerkennung und Kritik

In einem gut funktionierenden Unternehmen hat jeder Mitarbeiter Anspruch auf Anerkennung und Kritik. Die Anerkennung von Arbeitsleistungen erhöht die Zufriedenheit und das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters und führt zu einer positiven Einstellung zur Arbeit. Das „Erfolgserebnis“ der Anerkennung gilt als wirksame Motivation zur Erhöhung der Arbeitsleistung. Auch die sachlich vorgetragene Kritik gilt als brauchbares Führungsmittel. Sie gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Korrektur seines Fehlverhaltens und damit zur Verbesserung seiner Leistung.

2.5.3 Indirekte Führungsmittel

Die Stellenbeschreibung als Führungsmittel

Die Stellenbeschreibung ist zunächst ein organisatorisches Hilfsmittel, das versucht, die mit einer „Stelle“ verbundenen Aufgaben, Anforderungen und Kompetenzen sowie die Beziehungen zu anderen Stellen durch eine schriftliche Fixierung und Eingliederung in die Formalorganisation einer Unternehmung transparent zu machen.

Ein gute Stellenbeschreibung sollte als systematisches Ordnungsmittel folgenden Inhalt haben:

1. Bezeichnung der Stelle
2. Einordnung der Stelle in den horizontalen und vertikalen Organisationsaufbau
3. Kennzeichnung der Hauptaufgaben

4. Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten im einzelnen
5. Anforderungen an den Stelleninhaber
6. Beurteilungsmaßstäbe für die Leistung des Stelleninhabers
7. Technisch-organisatorische Angaben zur Stelle
8. Stellvertretung des Stelleninhabers

In der Praxis steht auch heute noch die Bedeutung der Stellenbeschreibung als wichtiges Organisations- und Führungsmittel im umgekehrten Verhältnis zu ihrer konkreten Anwendung. Neben den einmaligen Erstellungs- und laufenden Überarbeitungskosten werden meist auch die Gefahr einer Überorganisation, die mögliche Hemmung der Eigeninitiative sowie das Problem mangelnder Elastizität und Flexibilität des betrieblichen Geschehens als Einwände gegen die Einführung einer Stellenbeschreibung vorgebracht. Trotz dieser Einwände gehört die Stellenbeschreibung heute nicht nur im Rahmen wirksamer Personalführungssysteme, sondern darüber hinaus als Instrument der Unternehmensspitze zu den entscheidenden Hilfsmitteln moderner Unternehmensführung.

Die Arbeitsbewertung als Führungsmittel

Die Arbeitsbewertung dient der Feststellung der Schwierigkeitsunterschiede von Arbeitsaufgaben.

Auf der Basis summarischer Methoden (Lohngruppenverfahren, Rangfolgeverfahren), die die Schwierigkeiten einer Arbeitsaufgabe als Ganzes zu bewerten versuchen, oder – heute in der Praxis vorherrschend – mit Hilfe analytischer Methoden (Rangreihenverfahren, Stufenwertzahlverfahren), bei denen der Komplex der Arbeitsschwierigkeiten in einzelne Anforderungsarten (u. a. Können, Belastung, Verantwortung, Umgebungseinflüsse) aufgespalten wird, werden alle im Unternehmen vorkommenden Aufgabenbereiche differenziert, systematisiert und bewertet.

In ihrer instrumentalen Funktion dient die Arbeitsbewertung folgenden Zielen:

1. Die Arbeitsbewertung ermöglicht eine Kosteneinsparung durch Rationalisierung der Arbeitsorganisation.
2. Die Arbeitsbewertung strebt nach einer von den Mitarbeitern als gerecht empfundenen Beziehung zwischen der Ausführung unterschiedlicher Aufgaben und dem adäquaten Entgelt. Die Arbeitsbewertung bietet damit eine entscheidende Grundlage für eine anforderungsgerechte Entlohnung.
3. Die Arbeitsbewertung stellt in Zusammenarbeit mit der Stellenbeschreibung durch detaillierte Fixierung des jeweiligen Anforderungsprofils einer Stelle ein wichtiges Steuerungs- und Führungsinstrument im Rahmen von Personalführungssystemen dar.
4. Die Arbeitsbewertung liefert für Großunternehmen, die eine Einführung von Personalinformationssystemen planen, entscheidende arbeitsplatzbezogene Informationen.

Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung als Führungsmittel

Mitarbeiterbeurteilungen und Leistungsbewertungen dienen im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung vorrangig der Ermittlung von Unterlagen für eine „gerechte“ Lohn- und Gehaltsdifferenzierung. Das jeweilige Entgelt des einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen gilt dann als „gerecht“, wenn es sowohl den Anforderungen des Arbeitsplatzes als auch den individuellen Leistungen des Arbeitsplatzinhabers entspricht.

Die dem sog. Personalwert des Arbeitnehmers entsprechende anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung ist schematisch in folgender Abbildung dargestellt.

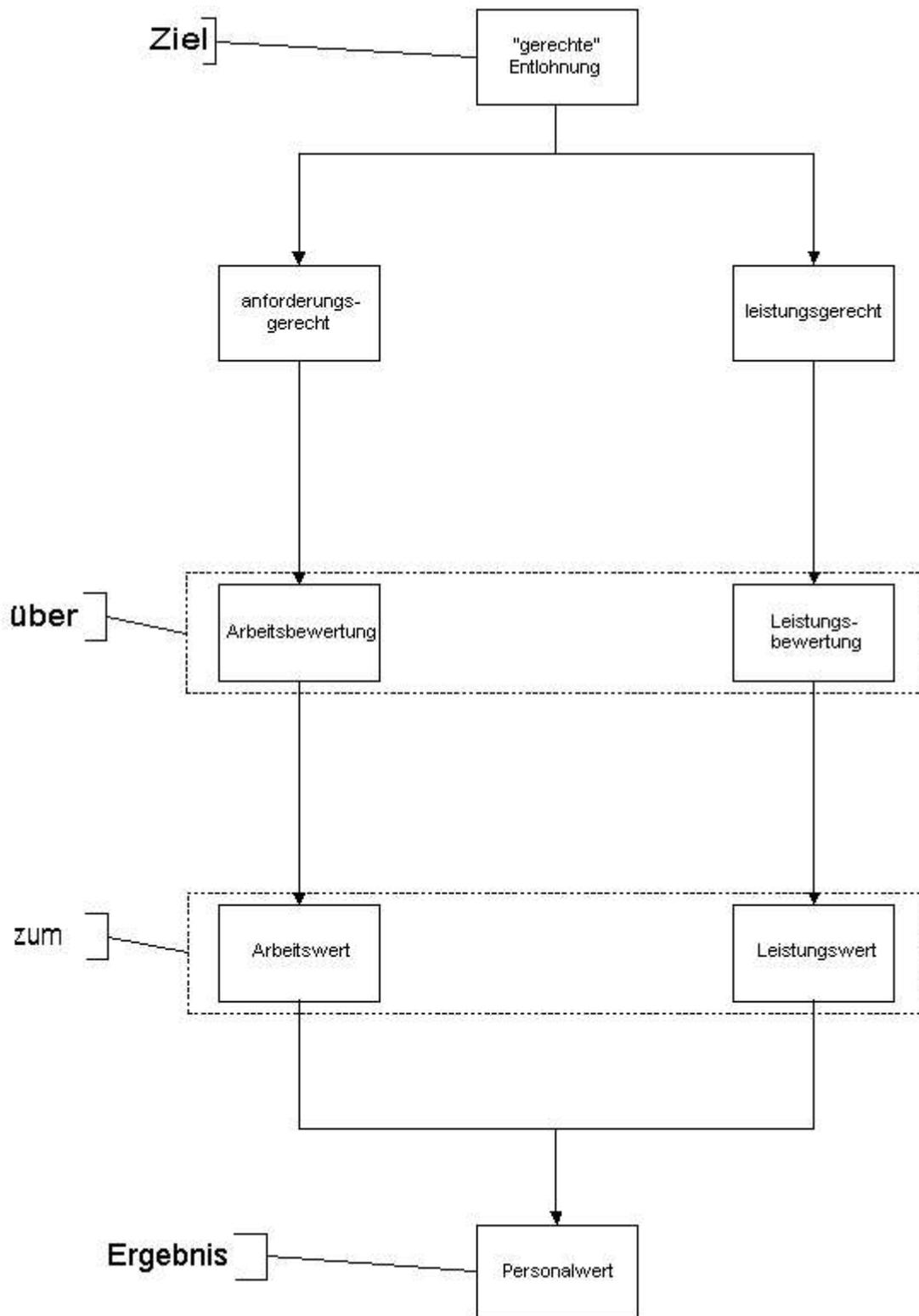


Abbildung 4: Personalwert und Entlohnung

Das Ziel einer „gerechten“ Beziehung zwischen Leistung und Entlohnung gilt gleichermaßen für den Bereich gewerblicher Arbeiter und kaufmännischer Angestellter. Während jedoch bei

den Arbeitern diese Beziehung vor allem im Rahmen tariflich festgelegter Akkordsysteme auf der Basis konkreter Leistungsbeurteilungsverfahren erfolgt, ist man bei der Vergütung individueller Leistungen von kaufmännischen Angestellten auch heute noch weitgehend auf freiwillige Gehaltszulagen angewiesen, deren subjektive Berechnungsgrundlagen für die Mehrzahl der betroffenen Mitarbeiter nicht zu durchschauen ist und die deshalb meistens als unhaltbar abgelehnt wird.

Die Problematik der Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung ist insbesondere für kaufmännische Angestellte in der Klärung des gesamten Beurteilungsverfahrens zu sehen, worin die Person des Beurteilers, die jeweiligen Leistungsbeurteilungskriterien und das gewählte Einstufungsverfahren die kritischen Größen darstellen.

Neben ihrer primären Funktion „gerechte“ Basis für Lohn- und Gehaltsfestsetzung zu sein, zielt die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung im Rahmen von Personalführungssystemen auf folgende weitere Zwecke:

1. Die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung führt zu einer stärkeren Leistungsmotivation.
Dieses Ziel moderner Personalführung geht davon aus, dass zum einen die Vorstellung, beurteilt zu werden, leistungsstimulierend wirkt, und dass zum anderen die dem Beurteilten mitgeteilten Ergebnisse zu einer anschließenden Änderung des Leistungsverhaltens führen.
2. Die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung führt zu einer Intensivierung der Personalführung.
Durch eine systematische Mitarbeiterbeurteilung erhält der Vorgesetzte einen besseren Überblick über Kenntnisse und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und kann dadurch in Zusammenarbeit mit der Stellenbeschreibung die anfallenden Aufgaben spezifischer verteilen.
3. Die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung ist ein entscheidendes Hilfsmittel für personelle Auswahlentscheidungen.
Sowohl die positive Auslese zum Zwecke der Förderung als auch die negative Auslese mit dem Ziel einer Versetzung oder Entlassung stützen ihre Entscheidungen auf die Leistungsbeurteilung.
4. Die Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung ist schließlich noch eine wichtige Entscheidungshilfe bei der Auswahl von Bewerbern, bei der Zuweisung von Positionen durch eine gezielte Mitarbeiterplanung sowie bei der Analyse und dem systematischen Einsatz von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

2.6 Strategien des Führens

Menschen wollen nicht gemanagt werden, sie wollen geführt werden. Man kann ein Pferd zum Wasser führen, aber nicht managen, dass es trinkt. Wer jemanden managen will, muss bei sich anfangen. Wer das kann, kann anfangen zu führen. Hierbei gibt es vier grundlegende Strategien.

2.6.1 Mit einer Vision Aufmerksamkeit erzielen

- Ich habe einen Traum (Martin Luther King)
- Wir werden den Mond betreten (Kennedy)
- Wir werden Nr. 2 (P. Townset)
- Ferrari wird wieder Weltmeister (M. Schumacher)

2.6.2 Sinn vermitteln durch Kommunikation

- Kommunikation versorgt Menschen mit Sinn
- den Sinngehalt vermitteln
- die Akzeptanz einer Vision erreichen
- Menschen in meine Gedanken einführen
- „Gewusst warum!“

2.6.3 Eine Position einnehmen und damit Vertrauen erwerben

- Auf Kurs bleiben
- Hartnäckigkeit
- klare Unternehmenspolitik
- Ziele leben
- Integrität demonstrieren

2.6.4 Entfaltung der Persönlichkeit durch positives Selbstwertgefühl

- Den eigenen Wert erkennen
- Die eigenen Stärken einsetzen
- Schwächen kompensieren
- An eigenen Talenten arbeiten
- Positives Selbstwertgefühl strahlt aus und schafft das Klima für außerordentliche Leistungen in der Organisation

2.7 Fehler der Personalführung

In der Personalführung kommt es immer wieder zu Fehlern, die zu Misserfolgen führen. Diese kann man unterteilen in fachliche und persönliche Fehler der Führungskräfte.

2.7.1 Fachliche Fehler

- wenig Überzeugung
- keine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- schlechte Kommunikation
- keine oder nur wenig Kontrolle
- keine Kompetenz
- keine Vision
- kein Teamgeist
- falsche Prioritäten
- falsche Zeitplanung
- Mitarbeiterqualifikation
- Mitarbeitermotivation

2.7.2 Persönliche Fehler

- Unehrlichkeit
- Feigheit
- Faulheit
- Unhöflichkeit / Respektlosigkeit
- Grobheit
- Ungerechtigkeit
- schlechtes Auftreten
- Mangel an Überzeugungskraft
- kein Vertrauen
- Unsicherheit
- mangelndes Selbstvertrauen
- wenig Kritikfähigkeit
- wenig Selbstkontrolle
- persönliche Probleme

3 Beispiele

3.1 Die Personalpolitik, die Philosophie von IBM

Langfristig bestimmen allein die Menschen den Erfolg eines Unternehmens. Die Voraussetzungen für diesen Erfolg sind umfassend und facettenreich - gerade in dem rasanten, internationalen und anspruchsvollen Markt der Informationstechnologie, der von Kostendruck und starkem Wettbewerb geprägt wird.

In diesem Markt permanent eine Spitzenposition zu verbessern und weiter zu festigen ist nur mit motivierten, kompetenten und begeisterungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich, die teamorientiert zusammenarbeiten und sich den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen.

Ziel der Personalpolitik von IBM ist es daher, die Rahmenbedingungen Mitarbeiter zu schaffen, um sich optimal einbringen und entfalten zu können. Das heißt u. a.:

- interessante, herausfordernde Aufgaben mit entsprechenden Handlungsspielräumen zu übertragen,
- Weiterentwicklung und -bildung zu fördern,
- gute Leistungen und Erfolg angemessen zu honorieren,
- Perspektiven zu bieten und
- größtmögliche Flexibilität in der persönlichen Gestaltung der Arbeit z.B. im Hinblick auf Arbeitszeiten, Arbeitsorte und Arbeitsweise zu ermöglichen.

Diese Rahmenbedingungen werden im Einzelnen genauer dargestellt:

3.1.1 Flexible Arbeitszeiten und Teleworking

Der Mitarbeiter kann selbst bestimmen, zu welchen Zeiten, wie viel und wo er arbeitet:

Zeitsouveränität

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben sämtliche persönlichen Freiräume bei der Verteilung ihrer Arbeitszeit. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse, wie z.B. Erreichbarkeit für den Kunden, können sie Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit eigenverantwortlich festlegen. Dabei gibt es keine Kern- bzw. Mindestanwesenheitszeit.

Private Gründe und geschäftliche Anforderungen können zu einer Anpassung des vereinbarten Arbeitszeitvolumens führen. Neben der Möglichkeit, befristet oder unbefristet die Arbeitszeit zu reduzieren besteht auch die Flexibilität einer befristeten Anhebung der Arbeitszeit, für die ein entsprechender Ausgleich gewährt wird.

Moderne und mobile Kommunikationsmittel machen es möglich, dass sehr viele Mitarbeiter/innen von zu Hause oder z.B. beim Kunden und somit unabhängig vom eigentlichen Arbeitsort flexibel arbeiten können. Die regelmäßige Kommunikation via

Telefon, per E-Mail und durch Besprechungen ermöglicht dabei die Einbindung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in den aktuellen Arbeitsprozess. Für Mitarbeiter/innen bedeutet Teleworking eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Motivation und Leistungssteigerung.

3.1.2 Soziale Sicherheit

Der Zukunfts-Vorsorge-Plan:

Anstelle eines Anspruchs auf feste Rentenzahlungen können Mitarbeiter/innen ihr ganz persönliches Kapital mit einem Vorsorgekonto aufbauen, das ihnen spätestens nach Vollendung des 62. Lebensjahres zur Verfügung steht. Der ZukunftsVorsorgePlan bietet Mitarbeitern/innen eine besonders hohe Rendite gegenüber anderen Anlageformen, weil sie unbesteuerter Gehaltsanteile einbringen und dadurch Steuern sparen können.

Die unternehmensfinanzierte Basisvorsorge:

Mitarbeiter/innen bekommen am Ende jeden Jahres einen Vorsorgebaustein von der IBM auf ihrem persönlichen Vorsorgekonto gutgeschrieben.

Die mitarbeiterfinanzierte freiwillige Zusatzvorsorge:

Mitarbeiter/innen können einen Teil ihres unbesteuerten Gehaltes regelmäßig einzahlen und zusätzlich Teile Ihrer Sonderzahlungen einbringen. Aus diesen Beiträgen werden dann ebenfalls Vorsorgebausteine gebildet und ihrem persönlichen Vorsorgekonto gutgeschrieben.

Die Vorsorgebausteine:

Sowohl die Basisvorsorge- als auch die Zusatzvorsorgebeiträge zur Altersvorsorge werden auf der Grundlage einer garantierten Verzinsung nach versicherungsmathematischen Grundsätzen in Vorsorgebausteine umgerechnet. Diese werden dann als Alterskapital spätestens nach Vollendung des 62. Lebensjahres ausgezahlt.

Vorsorge bei Erwerbsunfähigkeit

Gehaltsfortzahlung im Erwerbsunfähigkeits- und Todesfall

Um Mitarbeiter/innen und Familienangehörige bei Erwerbsunfähigkeit oder im Todesfall abzusichern, garantieren wir mindestens das 24fache des monatlichen Bruttogrundgehältes als Vorsorgeleistung.

Unterstützung im Todesfall

Um Mitarbeiter/innen und Familienangehörige bei Erwerbsunfähigkeit oder im Todesfall abzusichern, garantieren wir mindestens das 24fache des monatlichen Bruttogrundgehältes als Vorsorgeleistung.

IBM bietet eine überdurchschnittlich attraktive Alters- und Risikoversorge, die immer den aktuellen Anforderungen angepasst wird. Zusätzlich haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, die Vorsorge freiwillig und individuell auszubauen.

Hilfe in Notlagen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit schwer behinderten Kindern können einen besonderen finanziellen Zuschuss für ihre erhöhten Aufwendungen erhalten. Auch Kolleginnen und Kollegen, die durch eine plötzliche schwere Krankheit in der Familie in eine finanzielle Notlage geraten, erfahren durch eine einmalige Firmenbeihilfe besondere Hilfestellung

IBM sichert auch im Falle einer längeren Krankheit mit umfangreichen Leistungen finanziell ab!

3.1.3 Beruf oder Familie?

Erziehungszeit

Durch vorübergehende oder dauerhafte Berufstätigkeit während der Erziehungszeit können Mitarbeiter Kontakt zum Unternehmen halten und wertvollen Qualifikationen erhalten. Durch die kostenlose Teilnahme an internen Schulungsmaßnahmen, auch während eines ruhenden Arbeitsverhältnisses kann Ihr Wissen aktuell gehalten werden und ein späterer Wiedereinstieg wird einfacher.

Pflege eines Angehörigen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die pflegebedürftige Angehörige versorgen müssen, können sich für vier bis 36 Monate von der Arbeit freistellen lassen. Durch zeitlich befristete Teilzeittätigkeiten während der Freistellung können sie Ihrer privaten Verpflichtung nachkommen, ohne den Kontakt zum Unternehmen zu verlieren.

Betreuungsmöglichkeiten

Wir bieten eine Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige. Als Ausgleich zum Berufsleben stehen Mitarbeiter vielfältige Freizeitangebote in unseren IBM Klubs zur Verfügung.

IBM bietet gemeinsam mit externen Profis eine kostenlose individuelle Unterstützung bei der Suche und Vermittlung geeigneter Betreuungsmöglichkeiten. So können Eltern bei der IBM mit der Gewissheit einer guten Versorgung ihrer Kinder die beruflichen Herausforderungen annehmen. Ähnliche Leistungen werden auch für die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger angeboten.

3.1.4 Chancengleichheit

- Die gleichberechtigte Zusammenarbeit von Männern und Frauen ist für IBM selbstverständlich.
- Mit besonderen Personalprogrammen zur Chancengleichheit unterstreicht IBM schon seit vielen Jahren die Attraktivität als Arbeitgeber insbesondere für Frauen.
- Bei IBM gibt es zum Beispiel ein IBM Women's Leadership Council, das die Geschäftsführung in allen frauenrelevanten Themen berät und den Austausch von Erfahrungen koordiniert sowie ein Mentoring für Frauen mit Potential für die höhere Führungslaufbahn.

3.1.5 Personalentwicklung

Ein individueller Step-by-Step Prozess für alle Mitarbeiter

- Karriere aktiv gestalten

IBM Personalentwicklung

ein individueller Step-by-Step Prozess für alle Mitarbeiter



- Weiterbildung

Kontinuierlich weiterbilden

Mitarbeitern/innen wird angeboten, begleitende Seminare, Abend- oder Fernschulungen zu besuchen, die wir mit einem finanziellen Zuschuß der Studienförderung unterstützen, z.B. Kurs-, und Prüfungsgebühren oder Fahrtkosten für öffentliche Verkehrsmittel. Je nach Erfordernis können sie z.B. in Seminaren Ihre Produktkenntnisse erweitern, Führungsverhalten oder Führungstechniken lernen, an Trainings zu Kommunikation und Teamarbeit teilnehmen oder sich im Hinblick auf Unternehmensziele und -strategien weiterbilden.

Zur Weiterbildung gehört nicht nur der Besuch von Schulungen und Seminaren. Es kommt vor allem darauf an, das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Von daher spielt das Training-on-the-job eine große Rolle. Hierzu gehören u. a. die zeitlich befristete Übernahme nationaler und internationaler Aufgaben, Projekte oder Sonderaufgaben, die Teilnahme an bereichsübergreifenden Arbeitskreisen oder die Kooperation mit Hochschulen sowie anderen Unternehmen. Aber auch das Coaching durch Experten bzw. durch die Führungskraft sind wichtige Maßnahmen zur individuellen Förderung.

Bei IBM können Mitarbeiter außerhalb Ihrer Arbeitszeit eine Vielzahl von Kursen besuchen, die von unserer Studienförderung unterstützt werden

3.1.6 Vergütung

Mitarbeiter beeinflussen ihr Einkommen durch persönliche Leistung

Persönliche Leistung

- Für uns ist es selbstverständlich, dass wir Sie an unserem Unternehmenserfolg beteiligen. Deshalb bieten wir neben dem monatlichen Grundgehalt und dem jährlichen Urlaubsgeld auch Sonderzahlungen.
- Bei herausragenden Leistungen in Kundenprojekten oder im Vertrieb erhalten Sie von uns zusätzlich Incentives. Damit können Sie die weitere Zusammensetzung Ihres Gehaltes durch persönlichen Erfolg beeinflussen.
- Der persönliche Erfolg unserer Mitarbeiter/innen ist zugleich Beitrag zum Geschäftserfolg des Bereichs, in dem sie tätig sind. Ihre Leistung wissen wir zu schätzen und honorieren sie z. B. durch Gehaltserhöhung und Beförderung in anspruchsvollere Tätigkeiten.

Der Aktienlaufplan bietet besondere Vorteile beim Erwerb von IBM Aktien und macht Mitarbeiter/innen zu geschäftsbewußten Teilhabern!

Der Kauf von IBM Aktien bietet Mitarbeitern/innen die Gelegenheit, sich am weltweiten Erfolg der IBM zu beteiligen und an der Zukunft der IBM teilzuhaben. 1% bis 10% des Jahreseinkommens können in IBM Aktien umgewandelt werden. Durch zwei sechsmonatige Kaufperioden pro Jahr sowie durch die Möglichkeit die Aktien mit 15 % Nachlass von einem bestimmten garantierten Kurs zu erwerben, können unsere Mitarbeiter ein hohes Aktienkapital aufzubauen. Dank des garantierten Kaufpreises können unsere Mitarbeiter/innen sechs Monate lang Aktien zu einem Festpreis kaufen, auch wenn der Kurs innerhalb der Kaufperiode steigt.

3.2 Bundeswehr

3.2.1 Hierarchie

In der Bundeswehr gibt es – im Gegensatz zu vielen Unternehmen – eine relativ tiefe, straff gegliederte Hierarchie. In der Abbildung 6 sehen wir die grundsätzlichen Gliederungsebenen einer Armee (das Wort Armee steht hier im Sinne einer Streitmacht eines Landes, wie z.B. der Bundeswehr in der Bundesrepublik Deutschland), die Abbildung 7 zeigt die Gliederungsübersicht einer fiktiven Armee – die Gliederung der Deutschen Bundeswehr sieht natürlich etwas anders aus. Diese tiefe Gliederung ermöglicht eine optimale Führung in zeitkritischen Situationen. So stelle man sich im Verteidigungsfall (dafür existiert die Bundeswehr schließlich – auch, wenn sich momentan ein Wandel zu einer Einsatztruppe abzeichnet) eine plötzliche, durch Fehler im Bereich der eigenen Feind-/ Lageaufklärung und –Beurteilung unerwartete, Großoffensive der feindlichen Truppen vor. In dieser Situation können Sekunden durchaus über Leben und Tod der eigenen Kräfte entscheiden. Hier ist eine möglichst schnelle Befehlsgebung und Weiterleitung dieser Befehle notwendig. Durch die tiefe Hierarchie ist diese auch möglich. So gibt der zuständige Kommandeur (evtl. sogar der Bundeskanzler als oberster Befehlshaber im Verteidigungsfall) dem ihm direkt unterstellten Offizieren die Befehle aus. Diese leiten sie an die ihnen unterstellten Einheiten weiter usw. Dadurch hat jeder Befehlsempfänger, bzw. –haber nur einen relativ kleinen Personenkreis, um den er sich kümmern muss.

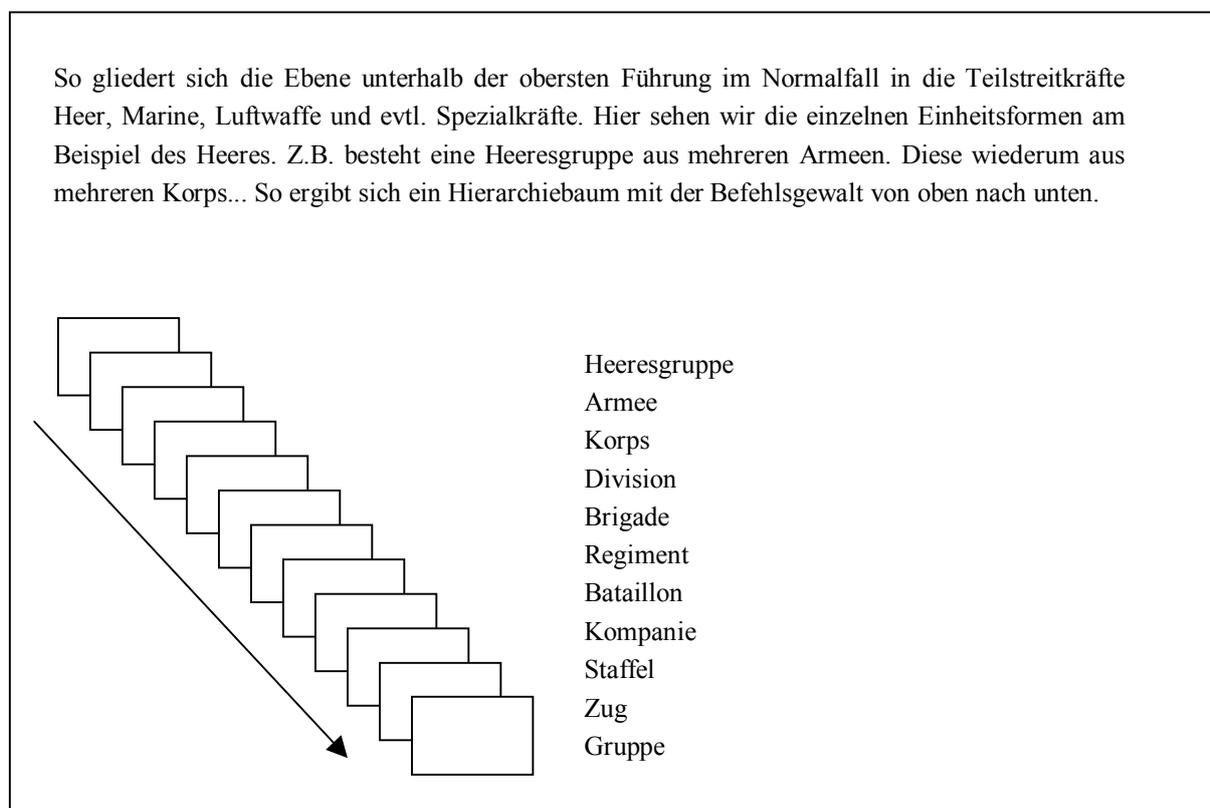


Abbildung 6: Gliederungsebenen

Ein kleines Beispiel sollte dies näher verdeutlichen:

Lage: Eigener Kampfverband, bestehend aus einem Bataillon Fallschirmjäger, einer Panzergrenadierbrigade und einem Panzerregiment haben sich im bayerischen Spessart in der Gegend von Mespelbrunn, westlich des Elsavatals verschanzt (siehe Abbildung 8: Teile der eigenen Verteidigung). Östlich des Tals wurden größere feindliche, gepanzerte Kräfte, unterstützt von feindlicher Artillerie und Infanterie aufgeklärt.

Auftrag: Der eigene Kampfverband hat den Auftrag, den bayerischen Spessart vor den aus Osten anrückenden feindlichen Truppen zu verteidigen und diese im Tal zu zerschlagen und aufzureiben.

Plötzlich überqueren die feindlichen Truppen völlig unerwartet das Tal ca. 5 km nördlich des VRV (vorderster Rand der Verteidigung), um die eigenen Verbände vom Norden her anzugreifen (siehe auch Sichelschnittplan an der Westfront, 2. Weltkrieg – damit wurde die französische Magennotlinie von den Deutschen ausgetrickst).

Der Kommandeur unseres Verbandes ist Oberst Müller. Dieser bekommt um 23:21 Uhr diese Informationen von der eigenen Aufklärung. Sofort ruft er seine direkt unterstellten Einheitsführer zu sich, um sie zu informieren und neue Befehle zu erteilen. Diese Führer sind: Major Schäfer von den Fallschirmjägern, Oberstleutnant Mayer von den Grenadieren und Hauptmann Haumichblau von der Panzereinheit. Die Besprechung dauert bis 23:34 Uhr. Jetzt eilen diese Führer zu ihren Truppenteilen und geben die jeweiligen Befehle in Form von Teilaufträgen an die Kompaniechefs weiter – es ist jetzt 23:38 Uhr. Diese befehligen ihre

Zugführer – 23:44 Uhr, diese die Gruppenführer – 23:47 Uhr und jene die einzelnen Soldaten ihrer Gruppe. Gehen wir also davon aus, dass um ca. 23:50 Uhr jeder Soldat genau weiß, was er zu tun hat, so dauerte die komplette Befehlsgebung für ca. 15.000 Soldaten in unserem Beispiel 29 Minuten. Man muss hier auch speziell noch betonen, dass diese 15.000 Soldaten jetzt ganz genau wissen, was sie zu tun haben. Wenn aber der Kommandeur jedem einzelnen hätte erzählen müssen, was er machen soll, so hätte die ganze Sache Tage in Anspruch genommen. Aus genau diesem Grund ist eine Organisation wie die Bundeswehr so tief gegliedert. Hier kommt es nämlich tatsächlich auf Minuten – wenn nicht sogar Sekunden – an. Diese schnelle Reaktionszeit – noch dazu, wenn fast jeder einzelne eine andere Tätigkeit zugewiesen bekommt – kann nur durch solch eine tiefe

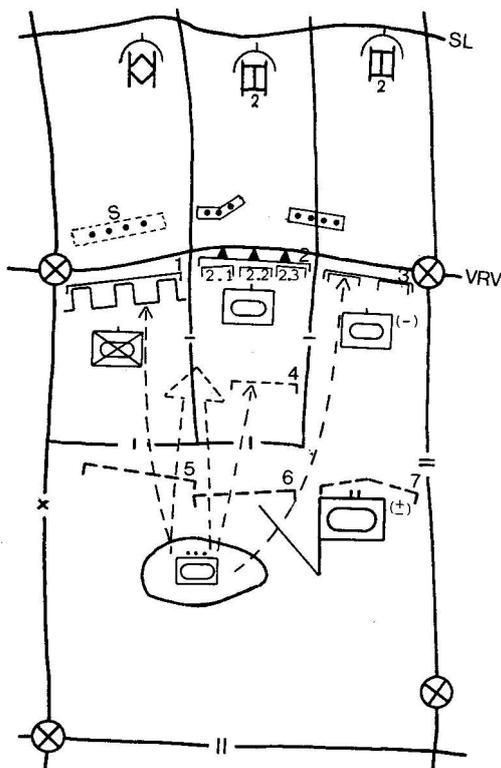


Abbildung 8 - Teile der eigenen Verteidigung

Gliederung erreicht werden. (Anders sähe der Fall aus, wenn alle Mann das gleiche tun müssten. Dann wäre es tatsächlich sinnvoller, jedem ein Funkgerät in die Hand zu drücken und einen Rundspruch durchzugeben).

3.2.2 Vorgesetztenverordnung

In den einzelnen Einheiten wird die Hierarchie der einzelnen Soldaten untereinander in der Vorgesetztenverordnung (VorgV) geregelt. Diese wird auch im Soldatengesetz §1 Abs. 5 und § 72 Abs. bekräftigt.

Dadurch ist es gewährleistet, dass jeder Soldat genau weiß, wer seine Vorgesetzten sind. So kann es beispielsweise sein, dass ein fremder Soldat in die eigene Einheit kommt. Aufgrund seines Dienstgrades oder seiner neuen Stellung in der Einheit kann er so sofort in die bereits bestehende Hierarchie integriert werden.

Hier ein Auszug der VorgV aus dem „Wehrpflicht- und Soldatenrecht“:

Verordnung über die Regelung des militärischen Vorgesetztenverhältnisses (Vorgesetztenverordnung – VorgV)

Vom 4. Juni 1956 (BGBl. I S. 459), zuletzt geändert durch 3. VO v. 7. 10. 1981 (BGBl. I S. 1129)

Auf Grund des § 1 Abs. 4 in Verbindung mit § 72 Abs. 2 des Soldatengesetzes vom 19. März 1956 (Bundesgesetzbl. I S. 114) wird verordnet:

I. Vorgesetztenverhältnis auf Grund der Dienststellung

§ 1 Unmittelbare Vorgesetzte. (1) Ein Soldat, der einen militärischen Verband, eine militärische Einheit oder Teileinheit führt oder der eine militärische Dienststelle leitet, hat die allgemeine Befugnis, den ihm unterstellten Soldaten in und außer Dienst Befehle zu erteilen.

(2) In den Fachdienst der Untergebenen, die der Leitung und Dienstaufsicht von Fachvorgesetzten unterstehen, soll der unmittelbare Vorgesetzte nicht eingreifen.

§ 2 Fachvorgesetzte. Ein Soldat, dem nach seiner Dienststellung die Leitung des Fachdienstes von Soldaten obliegt, hat die Befugnis, ihnen im Dienst zu fachdienstlichen Zwecken Befehle zu erteilen.

§ 3 Vorgesetzte mit besonderem Aufgabenbereich. Ein Soldat, dem nach seiner Dienststellung ein besonderer Aufgabenbereich zugewiesen ist, hat im Dienst die Befugnis, anderen Soldaten Befehle zu erteilen, die zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendig sind. Wenn sich dies aus seinem Aufgabenbereich ergibt, hat er Befehlsbefugnis auch gegenüber Soldaten, die sich nicht im Dienst befinden.

II. Vorgesetztenverhältnis auf Grund des Dienstgrades

§ 4. (1) In den Kompanien und in den entsprechenden Einheiten sowie innerhalb der Besatzung eines Schiffes steht die Befugnis, im Dienst Befehle zu erteilen, zu 1. den Offizieren gegenüber allen Unteroffizieren und Mannschaften, 2. den Unteroffizieren vom Feldwebel an aufwärts gegenüber allen Stabsunteroffizieren, Unteroffizieren und Mannschaften, 3. den Stabsunteroffizieren und den Unteroffizieren gegenüber allen Mannschaften. An Bord von Schiffen haben die Angehörigen der Besatzung und deren unmittelbare Vorgesetzte in und außer Dienst Befehlsbefugnis nach Satz 1 auch gegenüber Soldaten, die sich nicht im Dienst befinden oder nicht zu bestimmtem Dienst eingeteilt sind, und gegenüber Soldaten, die nicht zur Besatzung gehören.

(2) In Stäben und anderen militärischen Dienststellen gilt Absatz 1 Satz 1 entsprechend, jedoch kann der Kommandeur oder der Leiter der Dienststelle die Befehlsbefugnis auf Untergliederungen des Stabes oder der Dienststelle beschränken.

(3) Innerhalb umschlossener militärischer Anlagen können Soldaten einer höheren Dienstgradgruppe den Soldaten einer niedrigeren Dienstgradgruppe in und außer Dienst Befehle erteilen.

III. Vorgesetztenverhältnis auf Grund besonderer Anordnung

§ 5. (1) Ein Vorgesetzter kann innerhalb seiner Befehlsbefugnis Untergebene einem Soldaten für eine bestimmte Aufgabe vorübergehend unterstellen. Dabei soll ein im Dienstgrad niedrigerer Soldat einem im Dienstgrad höheren Soldaten nur vorgesetzt werden, wenn besondere dienstliche Gründe dies erfordern.

(2) Durch die Anordnung der Unterstellung, die den Untergebenen dienstlich bekannt zugeben ist, erhält der Soldat die Befugnis, den unterstellten Soldaten Befehle zu erteilen, die zur Erfüllung seiner Aufgabe notwendig sind.

IV. Vorgesetztenverhältnis auf Grund eigener Erklärung

§ 6. (1) Ein Offizier oder Unteroffizier kann sich in und außer Dienst über andere Soldaten, die im Dienstgrad nicht über ihm stehen, zum Vorgesetzten erklären, wenn er dies für notwendig hält, weil 1. eine Notlage sofortige Hilfe erfordert, 2. zur Aufrechterhaltung der Disziplin oder Sicherheit ein sofortiges Eingreifen unerlässlich ist oder 3. eine einheitliche Befehlsgebung an Ort und Stelle unabhängig von der gliederungsmäßigen Zusammengehörigkeit der Soldaten zur Behebung einer kritischen Lage hergestellt werden muss.

(2) Niemand kann sich zum Vorgesetzten von Soldaten erklären, die auf Grund der §§ 1 bis 3 und 5 Befehlsbefugnis über ihn haben.

(3) Mit der Erklärung erhält der Offizier oder Unteroffizier die Befugnis, den Soldaten, an die er die Erklärung gerichtet hat, Befehle zu erteilen, die nach der Lage erforderlich sind. In eine fachliche Tätigkeit soll nur ein facherfahrener Offizier oder Unteroffizier eingreifen.

V. Inkrafttreten

5 7. Diese Verordnung tritt am Tage nach ihrer Verkündung' in Kraft.

' Die VO wurde am 7. 6. 1956 verkündet.

Einige Beispiele:

Ein General kommt zu einem jungen Stabsarzt (Dienstgrad: Hauptmann). Dieser verschreibt dem General 3 Tage Bettruhe. Der General muss dem Arzt gehorchen, obwohl er nach §4 Abs. 3 vorgesetzt wäre. Denn der Arzt ist dem General nach §3 vorgesetzt.

Ein Unteroffizier ist abends in einer Kneipe. In dieser Kneipe befindet sich auch ein Hauptgefreiter, der anfängt sich daneben zu benehmen. Dadurch wird das Ansehen der Bundeswehr in der Öffentlichkeit gefährdet. Also erklärt sich der Unteroffizier dem HG gegenüber zum Vorgesetzten nach §6 Abs. 1 Nr. 2 und befiehlt diesem zu bezahlen und sofort nach Hause zu gehen.

In der Luftlande-/ Lufttransportschule Altenstadt wird ein junger Unteroffizier zum Ausbilder ausgebildet. Ein Oberst kommt zu Springerlehrgang in den Zug des Unteroffiziers. Der Unteroffizier ist nun automatisch nach §3 Vorgesetzter des Herrn Oberst.

Im Krieg wird ein Leutnant einer Panzerjägerkompanie von der eigenen Truppe abgetrennt. Auf seinem Weg zurück zu der eigenen Einheit trifft er auf eine ebenfalls abgesplitterte Gruppe von Fernmeldern. Der dienstgradhöchste dieser Gruppe ist ein Hauptfeldwebel. Der Leutnant erklärt sich der Gruppe nach §4 Abs. 1 Nr. 1 zum Vorgesetzten.

3.2.3 Befehl und Gehorsam

Befehl und Gehorsam sind im §1 Soldatengesetz (SG) geregelt. Außerdem sind Fälle wie die Nichtbefolgung von Befehlen (Gehorsamsverweigerung) oder die Befolgung von rechtswidrigen Befehlen im Wehrstrafgesetz (WStG) geregelt.

Die gesetzliche Regelung von Befehl und Gehorsam ist hier besonders wichtig, da hier oft sehr kritische Befehle befolgt werden müssen. In Unternehmen müssen eigentlich nur Anweisungen vom Chef befolgt werden, die „normal“, bzw. relativ harmlos sind. In einer Armee allerdings müssen auch Befehle ausgeführt werden, die teilweise das eigene Gewissen belasten können, oder Angst hervorrufen. Hier muss also der Druck, der durch das Nichtbefolgen eines Befehls entsteht, entsprechend hoch sein. Diesen Druck kann man nur durch rechtliche Schritte erzeugen. So steht z.B. auf Selbstverstümmelung, um sich dem Wehrdienst zu entziehen, eine Freiheitsstrafe von bis zu 5 Jahren nach §17 Wehrstrafgesetz. Oder auch eine Gehorsamsverweigerung, also die Nichtbefolgung eines rechtmäßigen Befehls kann mit Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren nach §20 WStG bestraft werden.

3.2.4 Erziehung

Aus „Erlass – erzieherische Maßnahmen“: „Soldatische Erziehung ist Erwachsenenenerziehung und steht in engem Zusammenhang mit Ausbildung und Bildung. Ziele soldatischer Erziehung sind der Wille zur Verteidigung, der Gehorsam aus Einsicht und die Bereitschaft, eigene Interessen zum Nutzen der Gemeinschaft zurückzustellen“.

Dieser Erlass gilt für alle Soldaten. Verantwortlich für die Erziehung der Soldaten sind die jeweiligen Einheitsführer. Diese werden unterstützt von allen Offizieren und Unteroffizieren der Einheit. Die Erzieherischen Maßnahmen sind die „schwächste“ Form der Erziehungsmethoden in der Bundeswehr. Reichen diese nicht mehr aus, greift die Wehrdisziplinarordnung, die wesentlich mächtigere Werkzeuge zur Erziehung der Soldaten bereit stellt.